

Ejercicio de Planeación Estratégica en la Empresa SITCOM SAS.

Daniel Fernando Valderrama Ardila

**Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá.
Uniempresarial
Programa Alta gerencia XVI
Bogotá
2018**

Ejercicio de Planeación Estratégica en la Empresa SITCOM SAS.

Daniel Fernando Valderrama Ardila

Trabajo de Grado para Optar al Título de Especialista en Alta Gerencia

Tutor: José Iván Eduardo Ferreira Rodríguez

**Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá.
Uniempresarial**

**Programa Alta gerencia XVI
Bogotá
2018**

Tabla de contenido

1	Resumen.....	5
2	Palabras Clave.....	6
3	Introducción	6
4	El Problema.....	8
5	Objetivos	9
5.1	Objetivos Específicos.....	9
6	Justificación	9
7	Marco Referencial.....	10
7.1	Marco contextual	10
7.2	Marco Teórico.....	13
7.2.1.	Determinación de los objetivos empresariales.	17
7.2.2.	Análisis de la organización y su entorno.....	18
7.3	Alternativas y definición de la Estrategia.	21
7.4	Elaboración de la planeación estratégica.	22
7.5	Puesta en marcha y seguimiento	24
8	Metodología	24
8.1.	Revisión misión, visión, valores.	26
8.2.	Definición de objetivos empresariales	26
8.3.	Análisis de la organización y su entorno	27
8.4.	Análisis de Porter	28
8.5.	Análisis DOFA.....	29
8.6.	Alternativas y definición de la Estrategia.	29
8.7.	Plan estratégico	30
8.8.	Puesta en marcha y seguimiento.	30
9	Plan Administrativo.	30
10	Desarrollo y Hallazgos.....	31
10.1.	Definición de equipo de trabajo y reunión de inicio.	31
10.2.	Revisión de la misión, visión y valores de la empresa.	32
10.2.1.	Misión	32
10.2.2.	Visión	33
10.2.3.	Valores	34
10.3.	Definición de los objetivos empresariales.	36

10.4.	Análisis de la organización y su entorno	40
10.4.1	Análisis Interno	40
10.4.2	Análisis del Entorno.....	42
10.4.3	Fuerzas de Porter.....	44
10.4.4	Análisis DOFA.....	47
10.5.	Alternativas y definición de la Estrategia.	48
10.6.	Plan estratégico	49
10.7.	Puesta en marcha y seguimiento.....	50
10.8.	Mapa de planeación estratégica.....	53
11	Conclusiones	55
12	Recomendaciones	56
13	Bibliografía	57

Ejercicio de Planeación Estratégica en la Empresa SITCOM SAS.

1 Resumen

La presente consultoría tiene como objetivo plantear una guía para el camino a tomar en los próximos tres años para SITCOM SAS, su alcance abarca todas las áreas y proceso de la organización teniendo en cuenta que, es fundamental la integración de todos y cada uno de los colaboradores para asegurar el éxito del ejercicio y la empresa.

Este trabajo parte de la necesidad específica de SITCOM SAS de visualizar sus necesidades a largo, mediano y corto plazo, considerando su situación presente en la que los resultados de la organización no son satisfactorios para buscar un mejor futuro.

Se estableció la necesidad de realizar una actividad que ayude a vislumbrar las necesidades de la empresa y fue así cómo se llegó a la conclusión de que un ejercicio de planeación estratégica puede ser una herramienta efectiva para orientar a la organización sobre el camino a tomar.

Referenciados en dos autores, con una guía práctica para la realización del ejercicio se tomaron conceptos generales y se desarrollaron los puntos más relevantes que aplican a SITCOM SAS.

Se presenta el resultado del ejercicio de manera ilustrada, buscando la guía más sencilla para el mantenimiento permanente de la actividad.

En el desarrollo de la consultoría se encontraron importantes falencias en los procesos de la organización desde su misma documentación, que explican los resultados de la empresa.

Se identificaron procesos claves en la organización que necesitan fortalecimiento para que, desde la base de la empresa, se optimicen las tareas y actividades de modo que la operación de la compañía llegue al nivel de competitividad necesario para su sostenibilidad en el futuro.

La integración y aporte de los miembros de la empresa en el análisis de las falencias y necesidades fueron determinantes para plantear un ejercicio, que con una buena dirección generará soluciones y de seguro llevará a SITCOM SAS al cumplimiento de sus objetivos.

2 Palabras Clave

- Análisis DOFA
- Competitividad
- Fuerzas de Porter
- Objetivos empresariales
- Objetivos estratégicos
- Planeación estratégica

3 Introducción

“La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.”

(Ackoff, 1970).

“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.”

(Bryson, 1988)

La **Planificación Estratégica** es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2017)

La **Planificación Estratégica** consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

(Armijo, 2011)

Las anteriores definiciones tomadas de diferentes fuentes las cuales explican claramente la utilidad de este proceso o herramienta para la determinación del futuro de una organización.

Considerando la situación específica por la que atraviesa SITCOM SAS, se encontró con la sola definición de “planeación estratégica”, la posibilidad de un ejercicio que podía generar interesantes aportes para el futuro de la organización, razón por la cual fue elegido como tema para desarrollar.

Se considera de gran importancia el ejercicio de planeación estratégica para los fines de la organización ya que mediante esta herramienta podemos vislumbrar las acciones a tomar a corto, mediano y largo plazo para la sostenibilidad de la empresa.

Un descenso en la facturación, número de empleados y rentabilidad en la empresa genera una gran incógnita acerca del futuro de la organización, esto debido, a metas y objetivos desalineados y poco claros al interior de la compañía.

El objetivo principal es formular un ejercicio de planeación estratégica en la empresa SITCOM SAS, con el fin de definir las acciones a tomar para garantizar el futuro de la organización. Los objetivos específicos se listan a continuación:

- Definir valores, objetivos y proyección de la organización.
- Diagnosticar el estado actual de la organización en cuanto a su entorno, fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas.
- Definir la estrategia y desarrollo del plan de acción.

Al inicio del texto se encuentra información de la organización SITCOM SAS para poner en contexto al lector de las razones por las cuales se desarrolla este ejercicio; posteriormente se enuncian los planteamientos de planeación estratégica de dos autores, quienes proponen seis pasos similares para el desarrollo de la planeación estratégica en una organización; finalmente considerando la situación específica de la empresa se toman los puntos de mayor relevancia en el desarrollo de la consultoría y sus resultados se evidencian de manera práctica y gráfica para facilitar el entendimiento del ejercicio.

4 El Problema

Las circunstancias de mercado actual comparadas con las del momento del inicio de la empresa han cambiado. El modelo de negocio fue éxito en principio, sin embargo, actualmente la organización SITCOM SAS carece de metas y objetivos claros, y al no contar con una herramienta

que le permita enfocar todas las áreas hacia un mismo norte, está navegando sin un rumbo definido. A consecuencia de lo anterior, en los últimos dos años se ha presentado un decrecimiento en los ingresos, reducción en las utilidades, número de contratos y cantidad de clientes.

¿Cómo desarrollar un plan que nos lleve a superar la situación?

¿Hacia dónde se deben enfocar los esfuerzos para mejorar la situación actual? ¿Cómo generar un proceso que haga que todas las áreas de la organización se enfoquen en un mismo objetivo final?

5 Objetivos

Formular un ejercicio de planeación estratégica en la empresa SITCOM SAS, con el fin de definir las acciones a tomar para garantizar el futuro de la organización.

5.1 Objetivos Específicos.

- Definir valores, objetivos y proyección de la organización.
- Diagnosticar el estado actual de la organización en cuanto a su entorno, fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas.
- Definir la estrategia y desarrollo del plan de acción.

6 Justificación

Este trabajo consiste en examinar la situación actual de la empresa para poder determinar objetivos y metas claras que ayuden a definir el rumbo de la organización. Puesto que lo que se plantea es realizar un ejercicio de planeación estratégica para poder enfocar todas las áreas hacia

un mismo objetivo final, durante el proceso se hace necesario examinar cada parte de los procesos, analizar las mejores estrategias para su mejora e implementación, documentarlos en debida forma y hacerlos eficientes.

Una vez se realice y se implemente un plan adecuado, se espera prestar un servicio con mejor calidad que a la vez sea rentable, lo que finalmente generará satisfacción en los grupos de interés, y de igual forma permitirá el crecimiento de la empresa.

7 Marco Referencial

7.1 Marco contextual

SITCOM SAS es una empresa con más de 22 años de presencia en el mercado, cuyo objeto social es la prestación de servicios de outsourcing en telecomunicaciones, acompañando en la realización de proyectos a empresas de servicios de valor agregado en telecomunicaciones como Claro, ETB, Movistar; adicionalmente empresas que proveen equipos de telecomunicaciones como Nokia, Alcatel, Avaya, Huawei, etc.

SITCOM SAS fue fundada en el año 1.995 por Daniel Fernando Valderrama Ardila, ingeniero electrónico de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, hoy socio y Gerente General aspirante a especialista en Alta Gerencia en la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá Uniempresarial, quien realiza esta consultoría como trabajo de grado.

La empresa surge a raíz de la oportunidad que se generó al ser habilitadas las empresas privadas para prestar servicios de valor agregado de telecomunicaciones a raíz de la constitución de 1.991; esta situación generó un gran despliegue y crecimiento en la oferta de servicios de voz y datos,

que requirió de empresas de outsourcing que prestaran su apoyo para para satisfacer la amplia demanda que se presentó en el sector.

En un principio la oferta de empresas de servicios fue muy limitada, dada la novedad del negocio y la escasez de personal preparado en la empresa privada, para satisfacer la gran demanda de servicios requeridos. Los bancos y las empresas del sector real venían con una amplia necesidad de servicios de telecomunicaciones, los cuales eran solamente ofrecidos por empresas estatales con una calidad de servicio y tiempos de respuesta muy bajos, sumado a tecnologías obsoletas con respecto a las necesidades del momento.

Las circunstancias descritas anteriormente generan una interesante oportunidad de crear organizaciones de servicios, además del hecho de la gran necesidad de telecomunicaciones de las empresas a nivel nacional.

A través del paso del tiempo la oferta de servicios se ha incrementado considerablemente, existiendo hoy en día en el país un gran número de empresas y profesionales en capacidad de ofrecer servicios que compiten con SITCOM SAS, y que luchan en un mercado donde ofrecen diversas alternativas para los clientes. La competencia y los bajos precios de mercado inciden en los resultados que viene presentando la operación, razón por la cual es necesario hacer un alto y realizar un análisis para buscar asegurar el futuro de la organización.

Se toma la decisión de realizar un ejercicio de planeación estratégica con la expectativa de generar acciones que conduzcan a plantear tácticas que coloquen a la organización en una posición adecuada para enfrentar los retos que se presenten en un futuro cercano.

La presente consultoría se desarrolla en un tiempo de 50 días, con inicio el 1ero de febrero de 2018 para ser finalizada en marzo 22; es motivada por los precarios resultados que se presentan

en la empresa desde el año 2.013, el decrecimiento de sus ingresos, reducción de sus utilidades y colaboradores.

La ilustración 1 muestra de manera gráfica el comportamiento de las utilidades desde el año 2.009, como han ido disminuyendo al punto de presentarse pérdidas en el año 2.013 y posteriormente tener una ligera recuperación hasta 2.016; sin embargo, en 2.017 finalmente apenas si se tiene una pequeña utilidad.

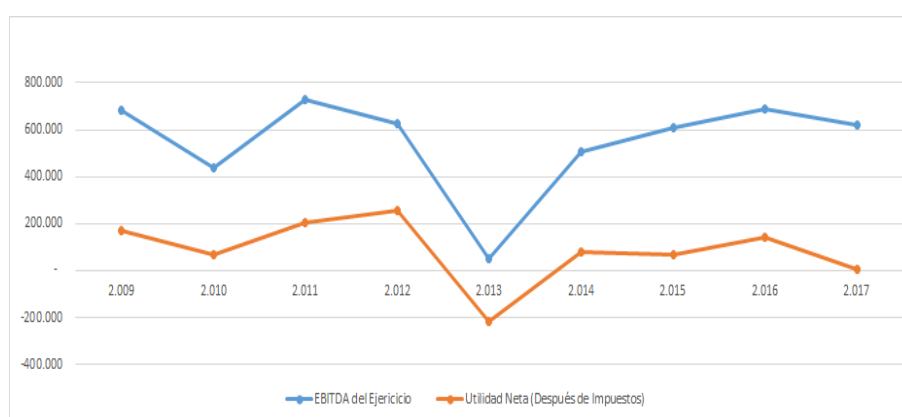


Ilustración 1: Utilidades anuales. Fuente: Departamento financiero SITCOM SAS

El punto máximo de ventas se presentó en el año 2.009 con valores alrededor de 11.500 millones de pesos y una nómina de alrededor de 320 trabajadores a nivel nacional; en el presente SITCOM SAS cuenta con 120 colaboradores y cerró ventas en el 2.017 por valor de cercano a los 6.000 millones de pesos.

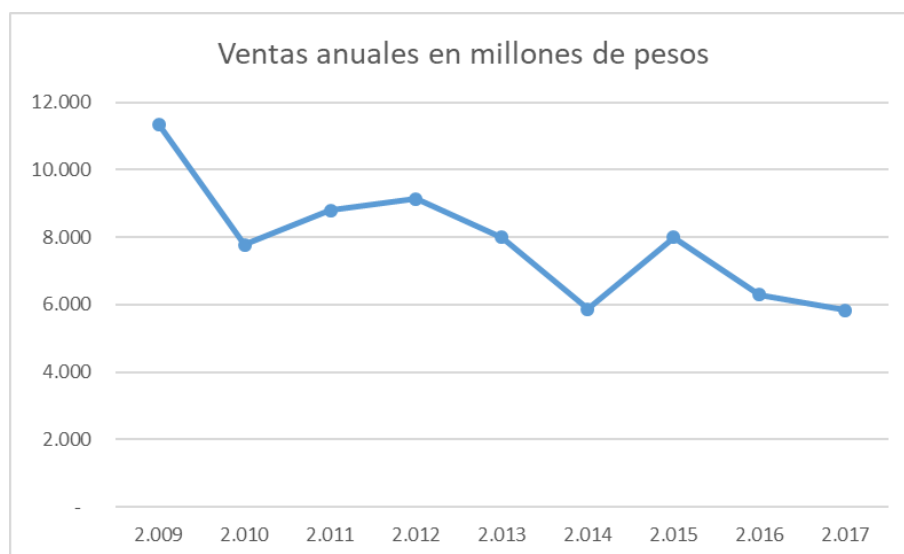


Ilustración: 2 Ventas anuales. Fuente Departamento financiero SITCOM SAS

7.2 Marco Teórico.

De acuerdo con Chiavenato (2001) la planeación estratégica es: “la planeación realizada en el nivel institucional de una empresa”, y corresponde al ejercicio realizado por los dirigentes de una organización para enfrentar el futuro a mediano y largo plazo correspondiente a los aspectos no controlables y no previsibles, estar pendiente de las amenazas causadas por elementos externos a la organización y atentos a las oportunidades que se generen en el medio para ser capitalizadas en beneficio de la empresa. Se deben desarrollar estrategias por parte de los directivos, con el fin de mitigar las amenazas del ambiente utilizando todo el potencial y capacidad de la empresa de manera integrada, tomar decisiones teniendo en cuenta hechos históricos, pero principalmente realizando análisis del entorno y sus efectos en el futuro.

Por otra parte, es necesario tomar decisiones de manera programada y continua con el objeto de cumplir metas que involucren toda la organización durante extensos períodos de tiempo; la planeación se debe desarrollar en la alta gerencia de la organización. Es fundamental considerar

que las estrategias a seguir no tienen como objeto anticipar la toma de decisiones que se presentarán en el futuro, sino tener en cuenta las implicaciones que tendrán en el futuro las decisiones tomadas en el presente.

Es importante diferenciar lo que es la estrategia empresarial de la planeación estratégica, la primera está orientada hacia lo que es necesario que la empresa deba ejecutar para obtener sus objetivos como empresa; la planeación estratégica será la forma como se puedan lograr esas metas. Según Chiavenato (2001), la planeación estratégica, establecerá lo que la empresa necesita realizar antes de iniciar las acciones como empresa para lograr los objetivos; para llegar a este punto es indispensable el involucramiento a todo nivel y en conjunto de todo el potencial, recursos y habilidades, buscando un efecto sinérgico producto de la interacción de los elementos citados.

Considerando que la planeación estratégica es un concepto muy amplio y general, es necesario dividirla en lo que se denomina planes estratégicos que están a cargo de los altos directivos de la organización, planes tácticos los cuales son desarrollados a nivel intermedio en la organización. Cada plan táctico estará orientado a un área de la empresa, a su vez, los planes tácticos se dividen en planes operacionales los cuales se desarrollan en el nivel de operaciones de la empresa donde son planteados de manera más detallada y describen minuciosamente cada tarea, procedimiento y/o actividad a realizar.



Ilustración 3: Planeación y niveles organizacionales.
Universidad Nacional de Córdoba, 2016

De manera general, un ejercicio de planeación estratégica basados en lo considerado por Chiavenato, se desarrolla en seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales
2. Análisis ambiental externo
3. Análisis organizacional interno
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial
5. Elaboración de la planeación estratégica
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

Un segundo planteamiento teórico nos define planeación estratégica de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin

de evaluar una situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

(Amaya, 2005, pág. 14)

Para este autor, en la ejecución del proceso de planeación estratégica es esencial desarrollar los siguientes puntos claves por cuenta de sus estrategias.

1. Objetivos de la organización (a dónde se quiere llegar)
2. Punto de partida. (presente de la organización)
3. Hacia dónde se debe dirigir la organización (conveniencia)
4. Posibilidades de la organización al futuro.
5. Punto real de destino de la organización
6. Control y seguimiento de las metas parciales

Según Amaya (2005, pág. 14) el proceso de planeación estratégica debe contar con la mayor participación posible de todos los colaboradores de la organización, los cuales deben estar realmente “comprometidos con los valores, visión, misión y objetivos de la organización”.

Es fundamental que todos los directivos, es decir la alta gerencia y quienes dentro de la organización tomen decisiones, que impacten el desempeño inmediato y a futuro, hagan parte del equipo de estrategias que desarrollarán el ejercicio.

Tomando las proposiciones teóricas enunciadas se ha decidido tomar pasos de las dos alternativas, teniendo en cuenta la situación específica de SITCOM SAS.

Se desarrollará la consultoría en los siguientes pasos:

7.2.1. Determinación de los objetivos empresariales.

Para este punto se requiere la concentración del equipo estratégico de la organización, quienes están a cargo de plantear el rumbo que debe tomar la empresa, la dirección a seguir, los objetivos generales y específicos y las metas a proponer para el desarrollo de la organización a largo plazo. Este plazo será definido en un período de tiempo que puede ser entre tres y cinco años.

Los objetivos empresariales deben ir en concordancia con la misión y la visión de la empresa,

Generalmente los objetivos empresariales planteados se encuentran distantes de la realidad que vive la empresa en el momento, ya que la idea es reorientar el rumbo de la organización y en este punto se deben formular los planes para su desarrollo. Una vez se tenga claridad en los objetivos empresariales se deben formular los objetivos de los diferentes procesos de la organización para que de esta manera alineados adecuadamente se pueda llegar al punto deseado.

Para Chiavenato (2001), en las empresas con ánimo de lucro los objetivos empresariales están alineados de la siguiente manera:

- a. La rentabilidad. Hace referencia a la utilidad del negocio con respecto a la inversión, la viabilidad económica de la empresa.
- b. La sostenibilidad. Se refiere al aseguramiento de la empresa y su permanencia en el tiempo.
- c. Independencia. Este punto trata de la autonomía de la empresa, la capacidad de la empresa de regir sus propios destinos en el tiempo.
- d. El crecimiento. Ya sea geográfico, nivel de ventas, número de clientes, participación en el mercado, colaboradores etc.

De los cuatro puntos anteriores podemos observar que la rentabilidad de la empresa prácticamente asegura los tres primeros objetivos, el último corresponde a un objetivo de crecimiento empresarial.

Teniendo claridad hacia dónde se deben enfocar los objetivos empresariales en la organización, es necesario establecer los objetivos a establecer por áreas de manera tal que estos sean direccionados a un objetivo de mayor jerarquía hasta que en conjunto conduzcan a los objetivos generales de la organización (correspondientes a uno, varios o todos de los enunciados anteriormente). Es fundamental la planeación y organización de los objetivos de las áreas de tal manera que se interrelacionen entre sí de una manera colaborativa generando así un efecto sinérgico tal que, en vez de que los objetivos sumen, multipliquen los resultados favorables en la organización; de no presentarse esta situación, el planteamiento de objetivos no alineados y coordinados con foco en los objetivos empresariales muy posiblemente pueden anular o minimizar los esfuerzos de otras áreas en la empresa.

El equipo estratégico es el encargado de velar por la manera como deben encajar los objetivos de las diferentes áreas, para que de manera coordinada el resultado de las diferentes acciones genere como resultado el direccionamiento de los diferentes objetivos hacia los objetivos empresariales.

7.2.2. Análisis de la organización y su entorno.

7.2.2.1 Análisis de la organización.

Consiste, según Amaya (2005, pág 27), en analizar las condiciones internas de la organización y definir cuáles son las fortalezas y debilidades en el interior de la empresa, midiendo el impacto generado por cada uno de los siguientes temas:

- a. Capacidad directiva
- b. Capacidad competitiva
- c. Capacidad financiera
- d. Capacidad tecnológica
- e. Capacidad de talento humano

7.2.2.2 Análisis del entorno.

A través del análisis del entorno que rodea la empresa se busca conocer las condiciones alrededor de la organización y diagnosticar que está sucediendo. Es fundamental conocer las condiciones y necesidades del ambiente que se mueve alrededor de la organización, así es posible determinar sus necesidades, prioridades, oportunidades, disponibilidad de recursos y también las amenazas, limitaciones, y situaciones no favorables con las que se debe convivir. Entre mayor sea este conocimiento, la empresa podrá desempeñarse de manera más efectiva. Es importante considerar que se ha de estar atento a los cambios que se presentan de manera continua y mantener diagnósticos actualizados del ambiente que rodea la organización.

Los factores más relevantes en el entorno de la organización son:

- a. Económicos
- b. Políticos
- c. Sociales
- d. Tecnológicos
- e. Competitivos
- f. Geográficos
- g. Legales

- h. Demográficos
- i. Ecológicos

7.2.2.3 Fuerzas de Porter

Porter (1980), planteó un enfoque para orientar la estrategia corporativa, que con el transcurso del tiempo se ha vuelto de uso común.

Los cinco elementos presentes en el gráfico siguiente corresponden a fuerzas que tienen relación con la rentabilidad en un mercado a largo plazo. Es de gran ayuda para la organización desarrollar como ejercicio la evaluación de sus objetivos y recursos para enfrentar estos componentes que están presentes en la competencia corporativa.



Ilustración 4: Fuerzas Competitivas de Porter

7.2.2.4 Matriz DOFA

Basados en el análisis interno de la organización, el análisis del entorno y el análisis de las Fuerzas de Porter, se construye una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), donde se incluyan los factores anteriormente enumerados que sean relevantes en el desarrollo de la compañía.

	Positivos Para alcanzar el objetivo	Negativos Para alcanzar el objetivo
Origen Interno (Atributos de la empresa)	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo (Atributos del ambiente)	Oportunidades	Amenazas

Ilustración 5: representación gráfica de Matriz DOFA

Al plasmar la información en la matriz, se relacionan las diferentes situaciones con el objetivo de capitalizar las fortalezas de la organización, sacar provecho de una amenaza para convertirla en una oportunidad o preparar la compañía para salir adelante ante sus debilidades.

Con el análisis de la matriz DOFA se estará dando el primer paso para el planteamiento de las estrategias en la organización.

7.2 Alternativas y definición de la Estrategia.

Habiendo sido determinados los objetivos empresariales en el numeral 1 de esta sección de planeación estratégica y teniendo en cuenta los resultados del análisis de entorno ejecutado en el punto anterior, se han obtenido los insumos necesarios para plantear las alternativas estratégicas y determinar la manera como se guiará la empresa hacia adelante.

Considerando las características de la organización y su entorno, se procederá a desarrollar estrategias activas, pasivas o la combinación de éstas las cuales están contempladas dentro de los siguientes casos:

Estrategias de integración: Consideran el crecimiento de la empresa de diversas formas ya sea aumentando el control de sus distribuidores, mediante el otorgamiento de franquicias, adquisición de sus proveedores y/o competidores. Con estas estrategias se busca tener el control de la mayor parte o toda la cadena de valor, mayor participación de mercado y/o aumentar las economías de escala.

Estrategias intensivas: Consiste en la ampliación de participación en el mercado, introducción en mercados nuevos y desarrollo y mejoramiento de productos ya posicionados.

Estrategias de diversificación: Lanzamiento de productos nuevos al mercado ya sea relacionados con el core del negocio o no.

Estrategias defensivas: Encaminadas a compartir los riesgos mediante alianzas estratégicas o uniones temporales; también se presenta la situación de reducción con el objeto de enfrentar la disminución de sus ventas y rentabilidad; en ocasiones la alternativa es reestructurar y dar un vuelco a la organización. Otras opciones son la venta de divisiones o unidades de negocio y en los casos más críticos la liquidación.

Otro aspecto muy importante a considerar es el portafolio de productos o servicios de la organización el cual debe ser analizado con el fin de establecer cuál de ellos necesita más atención por parte de la organización.

7.3 Elaboración de la planeación estratégica.

La forma como se lleva a la realidad la estrategia empresarial es lo que denominamos la planeación estratégica. Mientras la estratégica empresarial define que hacer para convertir en realidad los objetivos de la empresa planteados, la planeación estratégica se enfoca en cómo llegar a ellos considerando el entorno y el presente de la empresa.

Un aspecto fundamental a definir es el lapso tiempo que cubrirá la planeación estratégica, el cual como premisa debe ser definido a largo plazo. Sin embargo, el término largo plazo es relativo y depende en buena medida del entorno, si este es de alta incertidumbre un período razonable puede ser tal vez dos años o incluso doce meses con revisiones permanentes, para un ambiente estable podría ser de cinco años o incluso más.

Partiendo del diagnóstico realizado en el numeral 7.2.2, Análisis de la organización y su entorno, se determinan los objetivos empresariales, teniendo en cuenta también los de corto plazo y se fijan las alternativas estratégicas. La planeación estratégica no puede ser una hoja de ruta rígida, por el contrario, debe contar con un alto ingrediente de flexibilidad que le permita a la organización adaptarse a las situaciones inesperadas que se generan en entornos inciertos, incluso no es necesario que las etapas de la planeación estratégica se desarrollen en estricto orden ya que existe una gran interrelación entre sí.

Un proceso de planeación estratégica será exitoso siempre que cuente con la participación de todos los miembros de la organización, para ello el insumo de la comunicación tiene un peso muy relevante, así como el involucramiento de las diferentes áreas desarrollando el trabajo interno de grupo que en conjunto y sintonizada con las demás generen un gran trabajo en equipo, coordinados por supuesto por las directivas de la empresa.

Considerando el estilo como se lleven a cabo las acciones que conducen a los objetivos, se determina la filosofía de la planeación, la cual se puede clasificar en conservadora, la cual tiene que mantener las buenas prácticas de la organización; si la organización pretende con su planeación aprovechar al máximo los recursos de la compañía se habla de planeación optimizante y finalmente, la organización trabajará en planeación adaptativa cuando los intereses de la empresa converjan a que el desarrollo de la empresa se produzca de manera natural.

Para la realización del ejercicio se debe determinar la posición de la organización con respecto a los diferentes conceptos, de manera tal que se evidenciará si por ejemplo la tendencia de la compañía está orientada hacia una filosofía de optimización, la cual se llevaría a cabo en tres años identificando sus fortalezas, amenazas, debilidades, oportunidades con negocios de diferentes características y con una estrategia analítica.

7.4 Puesta en marcha y seguimiento

Una vez definidos los planes generales y de área se debe dar paso a la implementación, en donde los planes propuestos por las diferentes áreas de la organización son verificados para que estén en línea con los objetivos generales de la empresa e integrados; es la hora de que esta planeación integrada se haga realidad, es aquí donde está el verdadero éxito del ejercicio.

Establecer instrumentos de medición, puntos de control y seguimientos periódicos será de gran utilidad para que exista mayor probabilidad de que las propuestas se vuelvan una realidad. Un tablero de control con indicadores de cumplimiento de los diferentes planes permitirá de manera eficiente y organizada el seguimiento de todo el plan estratégico.

8 Metodología

Considerando la forma como se obtiene la información para desarrollar los diferentes puntos del ejercicio dentro de la organización se utiliza una metodología mixta, por cuanto obtendremos información cualitativa basada en la percepción experiencia y conocimiento del personal operativo y táctico de la organización, una vez recopilada esta información será organizada y analizada en los casos que aplique y si es pertinente posteriormente es consolidada por el personal estratégico teniendo en cuenta información proveniente de informes, indicadores y mediciones que respalden

la información cualitativa obtenida. Se pretende obtener ideas, opiniones y percepciones en todos los niveles de la organización, para que en los casos que aplique sean verificados mediante datos cuantitativos y así consolidar la información necesaria para obtener resultados apropiados para el desarrollo del ejercicio.

En cuanto a la investigación considerando las circunstancias, se lleva a cabo un estudio exploratorio con el que se pretende en principio tener una visión general de la empresa respecto a su desempeño, para luego proceder a la investigación-acción donde se pretende mejorar las prácticas en la organización a fin de que sea sostenible en el futuro.

Respecto al desarrollo del ejercicio, en primera instancia se implementa un comité estratégico, constituido por miembros de la alta dirección de la organización y liderado por el gerente general en calidad de consultor, este comité se encargará de generar las directrices de consulta hacia los colaboradores a través de los líderes de área o proceso. El comité es seleccionado de los diferentes líderes de área o proceso claves en la organización. El listado de los diferentes líderes es el siguiente:

- Talento Humano
- Financiero
- Operaciones y Calidad
- Comercial
- Logística
- Servicios Generales y Compras
- Sistemas
- Proyecto Nokia

- Proyecto ALU
- Proyecto IGT

Para algunas de las actividades cada uno de los miembros mencionados anteriormente a excepción del gerente general se reúne con sus colaboradores para realizar cada uno de los ejercicios a desarrollar, se obtiene la información pertinente mediante lluvia de ideas y posterior selección de la propuesta más aceptada por cada grupo mediante votación, el conjunto de propuestas son organizadas mediante la agrupación de propuestas similares, estas propuestas son expuestas y debatidas ante el comité estratégico quienes posteriormente en consenso las procesan y publican los resultados.

En otros casos las decisiones serán tomadas a partir de las observaciones de los líderes de área o proceso debatidas en reunión del comité estratégico. Las propuestas según el caso pueden estar respaldadas en soportes cualitativos tales como indicadores, encuestas o informes.

8.1. Revisión misión, visión, valores.

Partiendo de la misión, visión y valores actuales y mediante reuniones en las diferentes áreas se solicita a los colaboradores su propuesta para la actualización. De cada reunión por área se obtiene toma la propuesta más aceptada del grupo, mediante un proceso de votación; posteriormente los líderes de áreas o proceso son reunidos con sus respectivas propuestas para exponerlas en reunión con el comité estratégico, escenario donde se organiza la información agrupando propuestas similares, las diferentes propuestas son revisadas y debatidas por el grupo de líderes hasta obtener mediante consenso los resultados que se presentan en sección 10.2 del presente documento.

8.2. Definición de objetivos empresariales

En principio el comité estratégico se reúne para determinar el término de la planeación estratégica, posteriormente y en concordancia con el punto 7.2.1 (Definición de objetivos empresariales) los líderes de proceso definirán los objetivos empresariales considerando su alineación con la rentabilidad, sostenibilidad, independencia y el crecimiento desde las cuatro perspectivas siguientes:

- ✓ Financiera
- ✓ Comercial
- ✓ Operacional
- ✓ Talento humano

Para lo cual se solicita a los respectivos líderes de las cuatro áreas mencionadas, basados en indicadores, encuestas e informes plantear los temas más relevantes a considerar con todos los líderes de área o proceso. Se debate con los líderes de las demás áreas los puntos expuestos y si los hubiere, otras propuestas, debidamente soportadas pueden ser consideradas para obtener finalmente un resultado de los objetivos empresariales de manera consensuada.

8.3. Análisis de la organización y su entorno

Para determinar el análisis interno (fortalezas y debilidades) se convoca al personal en diferentes reuniones por áreas para que identifiquen fortalezas y debilidades de la organización sobre aspectos directivos, competitivos, financieros, tecnológicos y de talento humano. Se solicita al personal que consideren en la identificación de fortalezas y debilidades opiniones de los clientes y proveedores respecto a la forma como ellos perciben nuestra organización.

En debate generado al interior de cada área se extraerán en consenso las dos fortalezas y las dos debilidades que cada área considere de mayor relevancia, cada una de ellas presenta finalmente

dos aspectos de los componentes de análisis interno y externo, estos resultados son expuestos por los líderes de área o proceso al comité estratégico, la información es organizada y consolidada, en caso de encontrarse posturas encontradas se plantean ante el comité estratégico y se define una postura unificada mediante consenso, por otra parte se depuran las posturas unificando observaciones similares para obtener un consolidado.

En una segunda reunión conformada únicamente por el comité estratégico se analizan los resultados obtenidos validándolos con la información disponible tal como encuestas, indicadores de gestión e informes y sólo los que tengan un soportados adecuado serán considerados; los resultados son publicados en la sección 10.4

Siguiendo el mismo procedimiento anterior se obtiene la información en el análisis externo (oportunidades y amenazas) considerando factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, geográficos, legales, demográficos y ecológicos.

8.4. Análisis de Porter

Los colaboradores en cada área a partir de sus propias experiencias deben identificar la situación de la empresa frente a las fuerzas de Porter, por cada área se plantea una posición en consenso respecto a cada una de las cinco fuerzas, estas sirven para a alimentar el análisis en el que los diferentes aspectos se concluyen en cabeza de diferentes líderes así:

- Amenaza nuevos competidores: Comercial, operaciones
- Poder de negociación proveedores: Compras
- Poder de negociación de compradores: Comercial
- Servicios sustitutos: Comercial, operaciones
- Rivalidad entre empresas: Comercial, operaciones

Ellos, basados en las negociaciones realizadas con proveedores, clientes, perspectivas del mercado, previsiones de negocios y contactos con otros contratistas generan conceptos adicionales para realizar el análisis en conjunto con los restantes líderes de área o proceso. Los resultados se encuentran en la sección 10.4.3

8.5. Análisis DOFA

La información consolidada de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas publicada en la sección 10.4.4 es procesada mediante el análisis DOFA.

Se toman las fortalezas y oportunidades para de allí generar estrategias (FO) que consoliden a la organización en los aspectos listados.

Analizando las debilidades contra las oportunidades se desarrollan estrategias (DO) para fortalecer a la organización y generar una mejora.

Por otra parte, se cruzan las fortalezas con las amenazas para generar estrategias (FA) que prevean o mitiguen potenciales afectaciones a la organización.

Finalmente, al relacionar la información de las debilidades con las amenazas (DA) se generan estrategias para fortalecer y blindar la organización contra riesgos.

El análisis lo realiza el comité estratégico, con la información recopilada a nivel de toda la organización, en las fases anteriores del ejercicio.

8.6. Alternativas y definición de la Estrategia.

Este punto lo desarrolla el comité estratégico a partir de la base teórica que se encuentra en el numeral 7.3, la información recabada de los puntos anteriores, los informes financieros para determinar posibilidades económicas, datos del área comercial respecto a las posibilidades de

nuevas fuentes de trabajo con clientes actuales o nuevos, alternativas de trabajar en productos o ampliar el portafolio de servicio. Se presentan en la sección 10.5 los resultados de las deliberaciones del comité estratégico.

8.7. Plan estratégico

El comité estratégico basado en toda la información recopilada y el desarrollo paso a paso del ejercicio de planeación estratégica, define en este punto las estrategias orientadas a conseguir los objetivos, estos son publicados en la sección 10.6

8.8. Puesta en marcha y seguimiento.

El comité estratégico genera un documento para que las diferentes áreas con sus respectivos líderes como responsables, relacionen las diferentes actividades impactadas por las estrategias a seguir para conseguir los objetivos de la organización, se plantea la periodicidad de los seguimientos y los indicadores para controlar los avances.

9 Plan Administrativo.

Los recursos para realizar esta consultoría serán suministrados por SITCOM SAS, quienes proveerán los elementos necesarios para su desarrollo siendo en su mayoría la disposición del recurso humano, incluyendo el tiempo requerido para elaborar todo el ejercicio, además de los espacios y elementos tecnológicos necesarios para realizar las múltiples reuniones del personal estratégico, táctico y operativo que en conjunto realizarán este proceso.

A continuación, se adjunta el cronograma diseñado para el desarrollo del ejercicio de planeación estratégica en SITCOM SAS.

CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN SITCOM SAS																																					
Mes	FEBRERO																												MARZO								
Semanas	Primera					Segunda					Tercera					Cuarta					Quinta				Sexta				Séptima								
Actividad/ Días	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	
Reunión de presentación y definición de líderes del proceso de planeación estratégica	■																																				
Revisión de la misión y la visión de la empresa			■			■																															
Divulgación de la actualización de la misión, visión y planeación estratégica						■	■	■																													
Definición de los objetivos empresariales									■			■																									
Establecimiento de objetivos por áreas										■	■	■																									
Análisis de la organización y su entorno													■	■	■	■	■	■	■	■																	
Elaboración de matrices DOFA														■	■	■	■	■	■	■	■																
Definición de la estrategia																				■	■	■	■	■													
Elaboración del mapa de planeación estratégica por área																								■	■	■	■										
Elaboración del plan estratégico por área												■	■				■	■				■	■				■	■	■	■							
Definición de indicadores																																■	■	■	■		
Planteamiento del plan de control y seguimiento																																	■	■	■	■	

Ilustración 6: Cronograma para el desarrollo de ejercicio de planeación estratégica en SITCOM SAS.

10 Desarrollo y Hallazgos

De acuerdo con el cronograma anterior y en concordancia con la metodología previamente detallada en el capítulo 8, se describe a continuación el ejercicio de planeación estratégica desarrollado en consultoría realizada en SITCOM SAS.

10.1. Definición de equipo de trabajo y reunión de inicio.

El gerente general y consultor, en conjunto con gerente comercial y socio de la empresa seleccionan tres integrantes adicionales para conformar comité de desarrollo estratégico con los siguientes directivos:

- Coordinador de Talento Humano
- Coordinador de Calidad y Operaciones
- Coordinador Financiero
- Gerente Comercial
- Gerente General (Consultor)

Con estos funcionarios se define en una primera sesión la presentación del ejercicio de planeación estratégica, y se establece en consenso su desarrollo a tres años, teniendo en cuenta tiempos razonables para su ejecución y la urgencia de la organización, es de anotar que, si en el desarrollo del ejercicio se establece la necesidad de cambiar el plazo, este será ajustado. Se da así inicio al cronograma planteado en el punto 9 del presente documento.

10.2.Revisión de la misión, visión y valores de la empresa.

De acuerdo con la metodología establecida en el punto 8.1 del presente documento se genera la revisión de la misión, visión y valores de SITCOM SAS.

10.2.1. Misión

Misión Anterior

“Proporcionar soporte y servicios en telecomunicaciones a nivel nacional, acompañando el desarrollo tecnológico de nuestros clientes, con personal idóneo, infraestructura adecuada, total compromiso y excelente calidad, brindando soluciones efectivas a sus necesidades y generando beneficios para nuestros grupos de interés”.

Presentamos continuación algunas de las propuestas más aceptadas y sobre las cuales se dio forma a Misión de la organización actualizada

- Desarrollar proyectos de telecomunicaciones con alta calidad y eficiencia para la total satisfacción del cliente.
- Acompañar a nuestros clientes en el desarrollo de sus actividades en telecomunicaciones con alta calidad generando satisfacción y valor.

- Brindar soporte en telecomunicaciones a nivel nacional, con talento humano calificado, adecuada infraestructura, gran compromiso y óptimos niveles de calidad, ofreciendo soluciones efectivas y propiciando beneficios para nuestros clientes y colaboradores

Una vez seleccionadas las propuestas más aceptadas por el grupo de líderes se procede a tomar establecer en consenso la misión para la organización

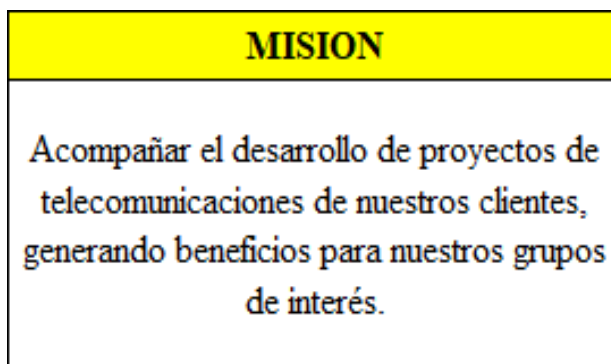


Ilustración 7: Misión

10.2.2. Visión

Visión anterior

“SITCOM se consolidará como una empresa integradora de servicios TIC para el 2017, manteniéndose a la vanguardia del desarrollo tecnológico, ofreciendo altos niveles de calidad y compromiso con sus clientes apoyado en sistemas de gestión, consolidando su cobertura nacional y con presencia internacional”.

Los líderes presentan las propuestas de sus grupos y de ellas se selección tres para que a partir de allí se genera visión de la organización por los próximos tres años.

- Para el 2.021 SITCOM, se consolidará como una empresa líder, a la vanguardia de la tecnología, que ofrece altos niveles de calidad y satisfacción a sus clientes, aumentando su participación dentro del sector y desarrollando nuevas líneas de negocio.
- SITCOM se desarrollará como una empresa integradora de servicios de telecomunicaciones para el 2021, líder en el desarrollo tecnológico, ofreciendo altos niveles de satisfacción a los clientes y nuevas líneas de negocio.
- En el 2.021 SITCOM estará presente en el mercado internacional con servicios de calidad, soluciones efectivas para sus clientes y desarrollo de nuevas líneas de negocio.

Después de debatir las propuestas presentadas se llega en consenso al siguiente enunciado

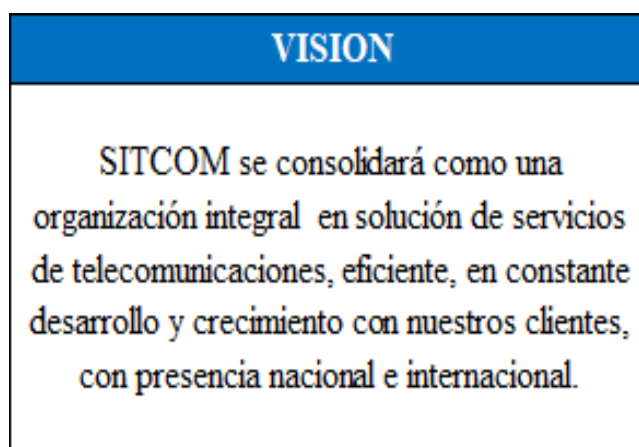


Ilustración 8: Visión

10.2.3. Valores

Valores anteriores

- Liderazgo

- Trabajo En Equipo
- Lealtad
- Transparencia
- Equidad
- Calidad y oportunidad

De igual manera que en los dos casos anteriores el grupo de líderes presenta un listado de valores y se preseleccionan las más consideradas por el personal.

- Respeto
- Integridad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Equidad
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Compromiso
- Liderazgo

Después de debatir sobre las diferentes opciones se obtiene el siguiente resultado incluyendo una definición que explique el sentido que la organización quiere expresar:

VALORES	Que significa?
HONESTIDAD	En SITCOM trabajamos con gente integra, que asume sus responsabilidades y actua con transparencia.
RESPECTO	Al interior de SITCOM actuamos reconociendo los derechos de las personas su valor personal y desarrollo en igualdad de condiciones.
COMPROMISO	En SITCOM actuamos con perseverancia, lealtad, orientados a alcanzar las expectativas y resultados de nuestros grupos de interés.
TRABAJO EN EQUIPO	En SITCOM trabajamos con responsabilidad y empatia, colaborando con otras personas en la consecución de objetivos comunes.

Ilustración 9: Valores

10.3. Definición de los objetivos empresariales.

Los líderes de las áreas Financiera, Comercial, Operacional, y de Talento Humano han sido designados para llevar los puntos más críticos en el funcionamiento de la empresa para que los líderes de proceso y el mismo comité estratégico, defina los objetivos empresariales.

Las necesidades expuestas por el área financiera son las siguientes

- Bajar el endeudamiento del capital de trabajo el cual se encuentra en el 70% como resultado de la pobre gestión para poder facturar trabajos realizados.
- La utilidad sobre ventas en el año 2.017 fue del 0,13% y viene en decrecimiento desde años anteriores, se debe buscar estabilizar ese margen en un punto favorable que permita el desarrollo de la organización.
- La facturación viene decreciendo los últimos años, de 11 mil millones en 2.011 a casi 6 mil millones en 2.017, por lo tanto, es necesario tomar medidas a nivel comercial para incrementar las ventas

El área comercial expone las siguientes observaciones.

- Se ha encontrado que en algunos proyectos se dejan de facturar actividades hasta por un 10% por falta de gestión, documentación y soportes; esto sumado al potencial de trabajo que tienen nuestros clientes plantea la oportunidad de aumentar nuestra facturación de manera sustancial.
- Los tres principales proyectos que se manejan tiene un desempeño del 85%, 92% y 65% en cuanto a calidad y oportunidad por lo tanto se propone establecer un estándar para que todos los proyectos, generen la satisfacción requerida y así basados en la efectividad del servicio capturar más trabajo en los clientes.

Para el área operativa los mayores inconvenientes se presentan en los siguientes aspectos:

- La orientación del personal operativo está enfocada más al cumplimiento de los requerimientos del cliente que, hacia los resultados económicos de los proyectos, hay muy poca cultura de trabajo en equipo.
- El sistema de gestión de Seguridad y salud en el trabajo cumplen los requisitos básicos, pero no hacen parte de las prácticas habituales de los colaboradores, aunque no se han presentado accidentes graves en los últimos 5 años, en los últimos 6 meses se han presentado 7 accidentes menores que exigen un programa de sensibilización del personal a fin de evitar situaciones graves.
- Se presentan muchos reprocesos en la operación lo que genera un bajo desempeño económico en los proyectos. La rentabilidad operativa se encuentra en promedio en 11 puntos porcentuales debajo de la meta en los últimos seis meses
- Se encuentra una deficiencia en la manera como se ejecutan los procesos como resultado de un sistema de gestión de calidad existente, pero sin consolidar; es necesario reforzar

los procesos y velar por su cumplimiento efectivo, adicionalmente orientar a los colaboradores al resultado tanto hacia el cliente como hacia la organización.

Para el área de Talento Humano basados en una encuesta de clima laboral enfocado a los líderes realizado unos meses atrás y encuestas de retiro se encontraron los siguientes inconvenientes:

- El 24,1% de los retiros se debe a temas salariales y el 14,1% por mejores oportunidades laborales siendo estas la mayor causa de abandono de la organización.
- La mayor razón de retiros del personal táctico obedece a desmotivación representando el 14,1% del total.
- La rotación en 2.017 fue del 8,67% superior al 4% que se presentó en 2.016
- El 55% de los líderes de área o proceso consideran que la colaboración entre los empleados de la empresa es insuficiente.

Partiendo de las anteriores premisas, los líderes de los diferentes procesos y áreas plantearon en consenso los objetivos organizacionales a corto plazo, el comité estratégico posteriormente definió los objetivos a mediano como consolidación y consecuencia de los objetivos de corto plazo cumplidos y como enlace a los objetivos de largo plazo que fueron planteados de manera tal que se encuentren alineados con la visión de la empresa.

En la ilustración 10 se presenta un resumen con objetivos a corto (1 año), mediano (2 años) y largo plazo (3 años), desde las perspectivas enunciadas.

OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO

Objetivos	Corto Plazo 1 año	Mediano Plazo 2 años	Largo Plazo 3 años	Objetivo Principal
Financiera	Tener un nivel de endeudamiento para capital de trabajo máximo de 70% Establecer la utilidad del negocio en el 3% sobre ventas después de impuestos	Tener un nivel de endeudamiento para capital de trabajo máximo de 40%	Mantener el nivel de endeudamiento para capital de trabajo en un margen máximo del 40% de dicho capital	Empresa en crecimiento sostenible y sustentable en el tiempo con presencia internacional
Comercial	Aumentar nuestras ventas en un 25% de nuestros tres clientes principales Mantener el performance mínimo en el 92%	Aumentar nuestras ventas en un 10% en nuestros tres clientes principales. Encontrar un cliente de la misma categoría de nuestros clientes principales Ampliar portafolio de servicios Diseñar plan para exportación de servicios	Sostener un crecimiento del IPC más el 3% en ventas Incursionar en el mercado internacional	
Operacional	Orientar la gestión de los proyectos hacia los resultados Mejorar estructura organizacional Consolidación SG-SST Generar cultura basada en el SGC Buscar la efectividad en los procesos	Mantener la cultura en el desarrollo de los procesos Velar por el mejoramiento continuo de los procesos	Desarrollo de sistema de gestión ambiental Establecimiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo	
Talento Humano	Implementar un sistema de evaluación de la gestión de los colaboradores Generar cultura basada en valores en todas las áreas de la organización Fortalecer las competencias del equipo de colaboradores Capacitar al personal en el conocimiento de la cadena de valor Disminuir la rotación del personal al 5% Estructurar escala salarial	Consolidación de cultura organizacional Autogestión del personal	Desarrollo de programa de responsabilidad social	

Ilustración 10: Objetivos Empresariales

10.4. Análisis de la organización y su entorno

Realizadas reuniones en las diferentes áreas de la organización, así como a los grupos de interés se colectó la información necesaria para establecer las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La información recibida de las diferentes es organizada y las opiniones similares o que tengan el mismo objetivo son contabilizadas, incluyéndose las más opinadas; se pudo observar mucha similitud con opiniones ya expresadas para definir los objetivos empresariales, lo que evidenció que a nivel general de la organización los colaboradores son conscientes de la situación interna de la empresa y su entorno.

10.4.1 Análisis Interno

Algunas de las opiniones de los diferentes grupos fueron las siguientes en cuanto a las fortalezas

- 22 años de experiencia en el sector.
- Presencia a nivel nacional.
- Nunca abandonamos un cliente aún si la actividad no es rentable.
- Aprendizaje constante de nuevas tecnologías.
- Conocimiento de los clientes.
- Cumplimiento de los compromisos económicos.
- Cumplimiento de los requisitos legales para con los trabajadores.
- Certificación de calidad ISO 9000

Finalmente se establecieron las fortalezas de la organización quedaron establecidas de la siguiente manera:

F	FORTALEZAS
f1	Trayectoria en el sector y experiencia en múltiples tecnologías de telecomunicaciones
f2	Despliegue a nivel nacional, ubicación en ciudades estratégicas
f3	Garantía de acompañamiento en la ejecución de proyectos
f4	Evolución permanente alineada al desarrollo del sector de telecomunicaciones
f5	Excelentes relaciones con las entidades bancarias
f6	Cumplimiento de los compromisos con los clientes (eficacia)

Tabla 1: Fortalezas de SITCOM SAS

Respecto a las debilidades a continuación listamos las opiniones más comunes:

- Contratación y retiro frecuente del personal.
- Proyectos mal planeados, se generan reprocesos.
- No hay cultura organizacional definida
- Poco compromiso del personal con la empresa.
- Líderes de proyectos con poca habilidad administrativa.
- Herramientas precarias para administrar la operación.
- Poca conciencia sobre el sistema de calidad y el SGSST.
- No hay procesos para abrir y cerrar los proyectos.
- Bajo control de la operación.

Partiendo de las anteriores premisas las debilidades de la organización quedaron plasmadas en la siguiente tabla

D	DEBILIDADES
d1	Bajo cumplimiento del personal para con las obligaciones de la misma empresa
d2	Alta rotación de personal
d3	Lenta implementación de herramientas tecnológicas para el control de la operación
d4	Sistema de Gestión de Calidad y Salud y Seguridad en el Trabajo sin consolidar
d5	Deficiencia de planeación en la coordinación de proyectos generan sobrecostos y proyectos de baja rentabilidad
d6	Control y optimización de recursos
d7	Bajas competencias administrativas en líderes de área y proyectos
d8	Los ciclos de los proyectos no se cierran de manera adecuada

Tabla 2: Debilidades de SITCOM SAS

10.4.2 Análisis del Entorno

De manera similar y dentro de las mismas reuniones llevadas a cabo para obtener los resultados del punto anterior, se dio trámite al análisis del entorno de la organización, encontrando opiniones de los colaboradores en cuanto a las oportunidades tales como:

- Aumentar la oferta de servicios a los clientes, incluso fuera del país.
- Convertirnos en aliados estratégicos de los clientes.
- Evolución permanente de las telecomunicaciones
- Poner en funcionamiento ERP adquirido por la empresa el año anterior
- Optimizar los controles, para ser más eficientes
- Buscar clientes nuevos en el mercado

Una vez procesada y organizada la información se incluye en la siguiente tabla de oportunidades

O	OPORTUNIDADES
o1	Implementación de herramientas tecnológicas para reducir costos de operación.
o2	Oferta de servicios a nuevos clientes
o3	Afianzar las relaciones con el cliente para conocer más sus necesidades y encontrar nuevas oportunidades de negocio.
o4	Desarrollo permanente de nuevas tecnologías en telecomunicaciones.
o5	Exportación de servicios a países latinoamericanos donde nuestros clientes tienen presencia.
o6	Consolidación como aliados estratégicos de nuestros clientes nos permite un crecimiento de la mano con ellos.

Tabla 3: Oportunidades de SITCOM SAS

En cuanto a las amenazas el personal identificó las que se listan a continuación:

- Precios de mercado a la baja
- Impacto del dólar
- SITCOM prepara el personal, luego la competencia lo contrata
- Nuevos actores en el mercado con poca experiencia generan bajas de precios
- Leyes que afectan el sector
- Riesgos en actividades profesionales (alturas, electricidad, microondas, cargas)
- Trámites burocráticos y desorganización en clientes, cambio de reglas de juego
- Aumento en los impuestos
- Sanciones a operadores de telecomunicaciones

Con la información anterior se establecen las amenazas que afectan la organización en la siguiente tabla.

A	AMENAZAS
a1	Ingreso de nuevos competidores sin experiencia y bajos precios.
a2	Crecimiento desmedido de cartera por la complejidad de procesos administrativos de algunos clientes.
a3	Pérdida de personal por malas prácticas empresariales de la competencia.
a4	Proyectos a pérdida por bajos precios del mercado.
a5	Accidentes de trabajo en alturas
a6	Sanciones del gobierno nacional a operadores de telecomunicaciones.

Tabla 4: Amenazas de SITCOM SAS

10.4.3 Fuerzas de Porter

Teniendo en cuenta la información recopilada en diferentes áreas de la empresa en un ejercicio similar al punto anterior se determinaron los principales factores que se deben tener en cuenta para desarrollar el ejercicio de las fuerzas de Porter.

Posteriormente las diferentes áreas indicadas en el numeral 8.4 realizaron el análisis respectivo y se plantea en el comité estratégico. Se detalla una muestra de la información recopilada de las diferentes áreas por cada aspecto.

10.4.3.1 Amenaza de nuevos competidores

- Nuevos competidores con poca experiencia generan daños en el sector tanto en la competencia como en los clientes, al proveer servicios de mala calidad y generar bajas en los precios

- Los nuevos competidores por lo general llegan con bajos precios para entrar en el mercado, es necesario que pierdan mucho dinero antes de consolidarse.
- Competidores nuevos es por lo general sinónimo de corrupción, comprando oportunidades para entrar a los clientes

10.4.3.2 Poder de negociación de compradores

- Negociar con los clientes no es fácil, ya que son empresas muy grandes con referencia a la nuestra.
- Para poder trabajar con los clientes prácticamente nos tenemos que ajustar a sus precios, es decir no hay negociación.
- Los contratos con los clientes son leoninos con exigencias muy altas y multas elevadas la oportunidad de negociar es mínima.

10.4.3.3 Productos (servicios) sustitutos

- Siempre se requerirá mano de obra más o menos calificada, por lo menos en un futuro cercano, sin embargo, con el desarrollo de la tecnología nunca se sabe.
- Tal vez haya desarrollo de nuevas tecnologías, pero se requiere la mano de obra para instalarlas y darles soporte, puede ser más o menos calificada.
- Tecnologías más avanzadas desarrollarán productos más fáciles de instalar para los servicios actuales, pero se requerirán servicios más calificados para nuevos servicios más complejos.

10.4.3.4 Poder de negociación de proveedores

- En nuestro negocio tenemos muchas alternativas de proveedores, excepto algunos pocos casos en ese orden su poder de negociación es bajo al tener nosotros mucho de donde escoger.
- En el presente es bajo debido a la variedad de oferta en el mercado, es probable que se presenten proyectos que requieran suministros muy exclusivos y así cambiaría la situación.
- Hoy los clientes están adquiriendo directamente los suministros limitando aún más el poder de negociación de los proveedores al hacer negocios en volumen.

10.4.3.5 Rivalidad entre las empresas actuales

- Alta, son frecuentes las prácticas indebidas, para tomar el mercado
- La rivalidad entre empresas es grande, compitiendo por su porción de mercado, no se vislumbra posibilidad de asociación para fortalecer el gremio y adquirir mayor capacidad de negociación.
- Las empresas existentes son individualistas, reacias a compartir información por temor a perder parte de las asignaciones de trabajo de los clientes

Con la información previa y el análisis de las áreas asignadas en el numeral 8.4 el comité debate los diferentes puntos de vista y establece las premisas para desarrollar el ejercicio, que genera como resultado el indicado en la ilustración 11.

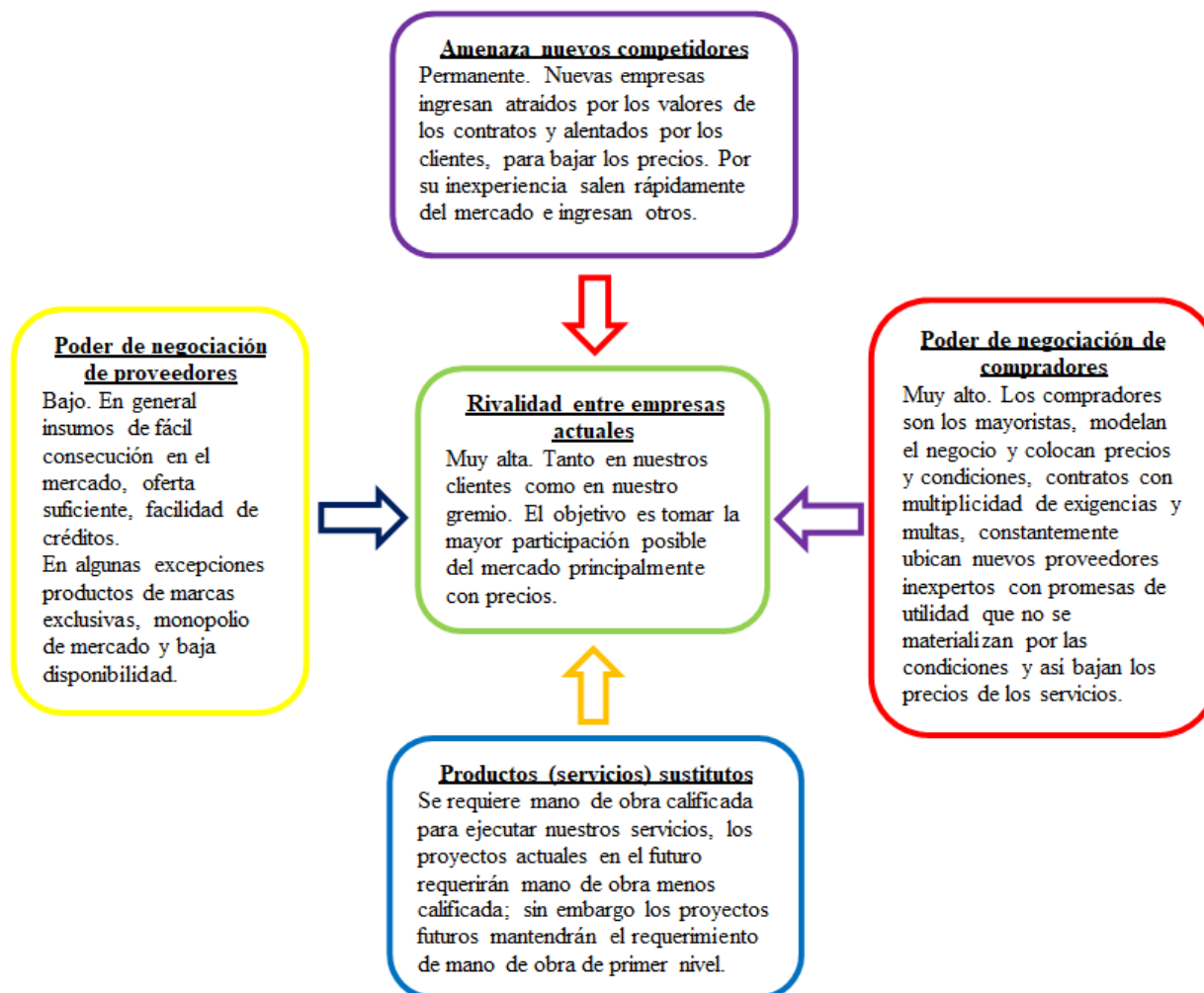


Ilustración 11: Análisis de las fuerzas de Porter en SITCOM SAS

10.4.4 Análisis DOFA

Con la información recolectada en el análisis de la organización y su entorno y el ejercicio de las fuerzas de Porter se procede a elaborar la matriz DOFA siguiendo las indicaciones contempladas en el numeral 8.5. el comité estratégico se reúne y partiendo de la información recolectada de las diferentes áreas de la organización y consolidada en las secciones 10.4.1., 10.4.2. y 10.4.3 realiza el cruce correspondiente de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, llevando a cabo el análisis correspondiente que arroja las estrategias plasmadas en la tabla 5.

	O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
F	FO	ESTRATEGIAS FO	FA	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS	fo1	Afianzar relaciones con los clientes en base a nuestra experiencia en el sector y cumplimiento de los compromisos adquiridos	fa1	Aumentar eficiencia de los procesos para ser mas competitivos
	fo2	Exportación de servicios partiendo de nuestra experiencia en el sector, apalancados por el sector financiero	fa2	Aumentar la gestión con los clientes para agilizaer el desarrollo de los porcesos
	fo3	Mantenemos actualizados en nuevas tecnologías para acompañar nuestros clientes en la ejecución de proyectos de vanguardia	fa3	Desarrollar herramientas de presupuesto para tomar decisiones adecuadas en la participación de un proyecto
	fo4	Aprovechar la infrestrucrura existente ofreciendola a nuevos clientes		
D	DO	ESTRATEGIAS DO	DA	ESTRATEGIAS DA
DEBILIDADES	do1	Desarrollar plan de capacitación a nivel personal, laboral y profesional	da1	Mejorar el clima organizacional
	do2	Consolidar sistema de gestión de calidad	da2	Desarrollo de mecanismos para retención del personal
	do3	Agilizar la mejora de los mecanismos de seguimiento para controlar la operación.	da3	Capacitar al personal en administración de proyectos
			da4	Completar la implementación del SG SST

Tabla 5: Resultados del Análisis DOFA de SITCOM SAS

10.5. Alternativas y definición de la Estrategia.

Considerando los análisis realizados en los puntos anteriores, la teoría expuesta en el numeral 7.3, los informes financieros para determinar posibilidades económicas, información del área comercial respecto a las posibilidades de nuevas fuentes de trabajo con clientes actuales o nuevos, alternativas de ampliar el portafolio de productos y servicios, el comité estratégico delibera sobre el particular para pronunciarse después de obtener un consenso en cada uno de los puntos. En la tabla 6 se detalla la posición del comité estratégico respecto a cada una de las opciones de estrategia y define el rumbo a seguir para la empresa.

ALTERNATIVAS Y DEFINICION DE ESTRATEGIA

OPCIONES	ESTRATEGIAS
INTEGRACION	No aplica. La empresa no se encuentra en condiciones económicas de adquirir competidores, se encuentran metodos más viables de crecimiento. No se justifica integrarse con proveedores ya que los costos de insumos no involucran un valor significativo en los costos de nuestra operación.
INTENSIVAS	Crecimiento de la operación y participación en el mercado mediante: Mejora en los procesos para brindar servicios que generen mayor eficiencia y satisfacción del cliente. Se espera así recibir mayor cantidad de órdenes de servicio. Aumento de la capacidad operativa. Desarrollo de alianzas estratégicas efectivas, ubicándonos lo más cerca posible del cliente para brindarle acompañamiento y soluciones que nos permitan incrementar la operación. Busqueda de oportunidades en nuevos clientes para prestar nuestros servicios.
DIVERSIFICACION	Desarrollo inmediato de nuevos servicios relacionados con el portafolio existente para nuestros clientes actuales y nuevos. A mediano plazo comercialización de insumos para desarrollos de proyectos de telecomunicaciones, previo estudio de mercado.
DEFENSIVAS	No se consideran. No hay divisiones de la organización factibles de vender debido a la estructura. El panorama actual no vislumbra ventajas de establecer alianzas con colegas.

Tabla 6: Alternativas y Definición de Estrategia para SITCOM SAS

10.6. Plan estratégico

Reunida toda la información de los puntos anteriores, finalmente se consolidan las estrategias a seguir para cumplir con los objetivos en concordancia con todos los resultados generados a lo largo del ejercicio y planteados para la organización.

El plan estratégico definido por el comité y que debe ser gestionado por la organización se publica en la tabla 7.

PLAN ESTRATEGICO

Estrategia	Objetivo
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL: Desarrollar controles, establecer indicadores de gestión en todos y cada uno de los procesos, mejorar el clima organizacional, fortalecer la capacitación del personal, optimizar y documentar los procesos.	Lograr la eficiencia operativa y administrativa direccionada hacia el alcance de los objetivos comunes de la organización. Capital de conocimiento documentado. Incremento de la competitividad
ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES CERCANAS CON LOS CLIENTES: Convertirnos en aliado estratégico de nuestros principales clientes logrando su confianza mediante el cumplimiento, capacidad operativa y garantía de calidad en la prestación de los servicios, a través de un canal personalizado P2P	Aumentar el posicionamiento, recordación de la marca, el ajuste dinámico de las operaciones en tiempo real, el volumen de operación y las ventas a nuestros clientes al estar dentro de sus instalaciones en acompañamiento continuo.
APERTURA DE MERCADO: Búsqueda de otro tipo de clientes y nichos de mercado, ampliar nuestra presencia nacional e internacional	Garantizar la continuidad y desarrollo del negocio

Tabla 7: Plan Estratégico desarrollado

10.7. Puesta en marcha y seguimiento.

Teniendo definidos los objetivos de la organización, se establecieron las diferentes estrategias a seguir y se definieron acciones, tiempos e indicadores asignando un responsable para su ejecución.

Toda esta información ha sido recopilada de las diferentes opiniones en todos los niveles de la organización y ha sido consignada en un cuadro que detalla los planes de acción a realizar para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La ilustración 12 corresponde a una imagen previa del cuadro que recoge la información de los diferentes planes de acción a seguir para la consecución de los objetivos, identificando

estrategias, acciones, responsables, plazos, periodicidad de seguimiento y definición de los indicadores el cual permitirá el seguimiento de los diferentes frentes dando puesta en marcha.

El diligenciamiento se ha realizado para las actividades previstas a realizar el primer año, sin embargo, se recomienda para septiembre de 2.018 realizar una nueva evaluación de la planeación como tal y de acuerdo con los resultados ajustar los tiempos e incluso empezar a programar el segundo año.

La ilustración 12 permite observar de manera previa la programación ya adelantada, en conjunto con el mapa de planeación estratégica de la ilustración 13 se pueden identificar los diferentes procesos para realizar los seguimientos respectivos. Para una visualización adecuada el cuadro de seguimiento y el mapa de procesos se encuentran a disposición en el anexo 1.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	INICIO	FIN	SEGUIMIENTO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Seguimiento planeación estratégica	Implementar puntos de control	Establecer Indicadores de eficiencia	Lider de Calidad	2-abr-18	2-abr-18	SEMANAL	#Indicadores realizados/ #Indicadores propuestos	Informes
Tener un nivel de endeudamiento para capital de trabajo máximo de 70% Para el segundo año Tener un nivel de endeudamiento para capital de trabajo máximo de 40% Para el tercer año Mantener el nivel de endeudamiento para capital de trabajo en un margen del 40% de dicho capital	Optimizar los gastos a todo nivel en la organización	Listar pequeños detalles y omisiones que se pueden cometer y que generan alto impacto en la organización	Lideres de proceso	2-abr-18	30-abr-18	MENSUAL	# hallazgos / # actualizaciones procedimientos	Informes
		Sensibilizar al personal sobre la importancia de su participación en los procesos	Lider Talento Humano	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	# evaluaciones aprobadas / # evaluados	Registros - caracterizaciones
		Refinanciar deudas a menor costo analizando las oportunidades en el mercado financiero	Lider de Gestión Financiera	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	complementarlo con informe de tasas trimestrales del mercado	Informe de obligaciones financieras
	Aumentar los ingresos	Mejorar la administración de los proyectos	Lider Operaciones	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	ejecucion Vs presupuesto establecido	documentos de ajuste
		Mejorar el subproceso de prefacturación (Auditoria)	Lider de Prefacturación	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	Oportunidad de la facturación (tiempo entre acta de finalización y radicación de factura)	
		Garantizar que la totalidad de las actividades tengan apertura, cierre y sean facturadas oportunamente	Lider APS	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	actividades abiertas Vs actividades facturadas	informe de expertis
	Reducir tiempos de retorno de la inversión	Mejorar la administración de los proyectos	Lider APS	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	ejecucion Vs presupuesto establecido	Documentos
		Garantizar que la totalidad de las actividades tengan apertura, cierre y sean facturadas oportunamente	Lider APS	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	actividades abiertas Vs actividades facturadas	informe de expertis
		Mejorar el subproceso de prefacturación (Auditoria)	Lider de Prefacturación	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	Oportunidad de la facturación (tiempo entre acta de finalización y radicación de factura)	
Asegurar la rentabilidad operativa mínimo del 30% en los proyectos.	Garantizar la facturación del 100% de las actividades ejecutadas oportunamente	Finalizar la Implementación del ERP (Expertis)	Lider Operaciones	en curso	6-jul-18	SEMANAL	Nivel de implementación de Expertis por area	
		Garantizar que la totalidad de las actividades tengan apertura, cierre y sean facturadas oportunamente	Lider APS	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	actividades abiertas Vs actividades facturadas	informe de expertis
Aumentar nuestras ventas en un 25% de nuestros tres clientes principales	Garantizar la facturación del 100% de las actividades ejecutadas oportunamente	Finalizar la Implementación del ERP (Expertis)	Lider Operaciones	en curso	6-jul-18	SEMANAL	Nivel de implementación de Expertis por area	
		Garantizar que la totalidad de las actividades tengan apertura, cierre y sean facturadas oportunamente	Lider APS	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	actividades abiertas Vs actividades facturadas	
	Tener presencia constante de SITCOM en clientes estrategicos	Mediante un PM con perfil operativo y comercial	Lider Comercial - Lider Operativo	en curso	17-abr-18	MENSUAL	clientes estrategicos con PM asignados/Vs total clientes estrategicos	Documentos
	Fortalecer los medios de promoción y publicidad de la empresa	Actualizar de brochure y pagina WEB	Lider Comercial	2-may-18	13-jun-18	16-may-18	30-may-18	% avance
Mantener el performance mínimo en el 92% en los servicios	Consolidar el SGC	Establecer y desarrollar los puntos de control de los procesos misionales	Lider APS	2-abr-18	30-abr-18	MENSUAL	KPI por proyecto	informe de performance
		Mantener actualizados los procesos	Lider de Calidad	2-abr-18	Permanente	BIMENSUAL	procesos actualizados / total de procesos	Auditorias Internas
		Capacitar, sensibilizar y evaluar constantemente al personal en el SGC y SG-SST	Lider de Calidad	2-may-18	Permanente	MENSUAL	nivel de cumplimiento del plan de capacitacion del SGC	Registros - caracterizaciones
		Alinear las mediciones de calidad de la organización con las del cliente (KPI de servicio)	Lider APS	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	KPI por proyecto	informe de performance
	Estandarizar los procedimientos técnicos por servicio para aplicar a todos los proyectos	Generar check list del servicio para todas las actividades	Lider APS	2-abr-18	30-may-18	MENSUAL	numero de check list/ numero de servicio ofrecidos	Registros de formación
		Capacitar y evaluar al personal técnico de manera constante	Lider de Talento Humano	2-may-18	Permanente	MENSUAL	cumplimiento del plan de capacitacion general	Registros de formación
Orientar la gestión de los proyectos hacia los resultados	Implementacion de buenas practicas de manejo de los proyectos	Capacitar a los lideres de proyecto para el manejo de proyectos (Expertis y PMI)	Lider Operaciones	2-may-18	29-jun-18	MENSUAL	nivel de conocimiento de los lideres en expertis y PMI	Registros de formación
		Establecer y desarrollar los puntos de control de los proyectos	Lider Operaciones	2-abr-18	30-abr-18	MENSUAL	KPI por proyecto	informe de performance
		Medir los resultados de la gestión del servicio y tomar acciones de mejora	Lider Operaciones	2-may-18	29-jun-18	MENSUAL	indicador de nivel de calidad de fallas en el servicio en todos los proyectos	informes
		Diagnosticar y redefinir la estructura organizacional actual	Lider Talento Humano	2-abr-18	30-abr-18	BIMENSUAL	informe del analisis del estudio de los perfiles y divulgación a nuevos colaboradores	
Mejorar estructura organizacional	Rediseñar la estructura organizacional acorde con la necesidades actuales de la empresa	Definir roles, responsabilidades y rutas de comunicación dentro de la organización	Lider Talento Humano	30-abr-18	25-may-18	BIMENSUAL	numero de cargos actualizados/numero total de cargos	
		Divulgación de la estructura organizacional	Lider Talento Humano	2-may-18	17-may-18	BIMENSUAL		
Implementar un sistema de evaluación de la gestión de los colaboradores	Rediseñar las evaluaciones de desempeño	Sensibilizar al personal sobre la importancia de las evaluaciones	Lider Talento Humano	4-jun-18	16-jul-18	QUINCENAL	indicador de evaluacion del desempeño	
		Clarificar los parámetros de evaluación de la gestión de cada cargo	Lider Talento Humano	4-jun-18	25-jun-18	QUINCENAL	indicador de evaluacion del desempeño	
		Definir evaluaciones de desempeño de acuerdo al rol que ejecuta dentro de la organización	Lider Talento Humano	4-jun-18	16-jul-18	QUINCENAL	indicador de evaluacion del desempeño	
		Divulgar y hacer reconocimiento de los resultados positivos de las evaluaciones	Lider Talento Humano	17-jul-18	Permanente	MENSUAL	indicador de evaluación del desempeño	
Buscar la excelencia en los procesos	Generar cultura basada en el SGC y SG-SST	Actualizar los procesos y asegurar que lo documentado corresponda con la realidad	Lider de Calidad	2-abr-18	30-jun-17	MENSUAL	#caracterizaciones revisadas/ #total caracterizaciones	Registros - caracterizaciones
		Establecer y desarrollar los puntos de control de los procesos misionales	Lider APS	2-abr-18	30-abr-18	MENSUAL	KPI por proyecto	
		Mantener actualizados los procesos	Lider de Calidad	2-abr-18	Permanente	BIMENSUAL	procesos actualizados / total de procesos	Auditorias Internas
		Capacitar, sensibilizar y evaluar constantemente al personal en el SGC y SG-SST	Lider de Calidad	2-may-18	Permanente	MENSUAL	nivel de cumplimiento del plan de capacitacion del SGC	Registros - caracterizaciones
	Divulgar los objetivos y metas de manera clara a toda la organización	Alinear las mediciones de calidad de la organización con las del cliente (KPI de servicio)	Lider APS	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	KPI por proyecto	informe de performance
		Actualizar el SGC con la norma ISO 9001:2015 y el SG-SST de acuerdo con las normas vigentes generando un sistema de gestión integrado SGI	Lider de Calidad	2-abr-18	15-sep-18	MENSUAL	SGC actualizado bajo la norma 9001:2015	documentos de ajuste
		Utilizar canales de comunicación tales como charlas, carteleros, intranet, etc.	Lideres de proceso	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	Documentos	
Generar cultura basada en valores en todas las areas de la organización	Divulgar los valores corporativos	Dar cumplimiento a la matriz de valores definida en todos los niveles de la organización	Lider Talento Humano	2-feb-17	15-mar-17	QUINCENAL	Numero de personas capacitadas / numero total de personas por capacitar	Registros de capacitación
		Dar ejemplo	Lideres de proceso	2-abr-18	Permanente	MENSUAL		
	Fomentar los valores corporativos	Dar reconocimiento a los colaboradores que practiquen los valores corporativos ejemplarmente	Lideres de proceso	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	Reconocimientos otorgados	evidencias de los reconocimientos
Fortalecer las competencias del equipo de colaboradores	Desarrollar plan de capacitación para toda la organización	Identificar las necesidades de las diferentes areas	Lider Talento Humano					
		Priorizar los temas	Lider Talento Humano	2-abr-18	30-may-18	MENSUAL	Horas de capacitación / Numero de colaboradores	plan de capacitación formulado
		Elaborar plan de capacitación acorde a las necesidades y prioridades	Lider Talento Humano					
Capacitar al personal en el conocimiento de la cadena de valor	Desarrollar plan de capacitación para toda la organización	Elaborar plan de capacitación	Lider de TH/ Lider de Calidad					
		Evaluar su entendimiento	Lider de TH/ Lider de Calidad	2-abr-18	Permanente	MENSUAL	Numero de personas capacitadas en cadena de valor / numero total de personas por capacitar	registro de capacitación
Disminuir los indices de rotación de personal	Selección y contratación del personal correcto para el cargo	Mejorar y profesionalizar el proceso de selección		en curso	Permanente	MENSUAL	Indicador de rotacion de personal/ numero de personas retiradas en periodo de prueba/ numero total de personas contratadas	procedimiento de selección por competencias
		Aclarar y divulgar las condiciones del contrato laboral						
		Hacer los perfiles de acuerdo al cargo						
	Generar sentido de pertenencia	Hacer partícipes a los colaboradores mediante actividades de bienestar	Lider Talento Humano	en curso	Permanente	MENSUAL	cumplimiento ejecución /planeación No. Colaboradores beneficiados/ Total colaboradores	Plan anual de bienestar laboral
		Evaluar por área la posibilidad de crecimiento laboral de los colaboradores						
Plan Carrera	Divulgación de plan de crecimiento - desarrollo y ejecución de proceso de capacitación y formación		2-abr-18	1-jul-18	MENSUAL		Diagrama de crecimiento profesional	
Fortalecer las políticas de bienestar laboral		Identificación de necesidades comunes, planear y desarrollar actividades que generen beneficio común de los colaboradores		2-abr-18	Permanente	SEMANAL	cumplimiento ejecución /planeación No. Colaboradores beneficiados/ Total colaboradores	Plan anual de bienestar laboral

Ilustración 12: Preview de Anexo 1 (parte 1)

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	INICIO	FIN	SEGUIMIENTO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
SEGUNDO AÑO Encontrar un cliente de la misma categoría de nuestros clientes principales	Mantener presencia constante de SITCOM en clientes estratégicos	Mediante un PM con perfil operativo y comercial	Lider Comercial - Lider Operativo					
	Buscar negocios en clientes estratégicos inactivos o nuevos	Gestionar comercialmente (contactar clientes potenciales, estar atento a licitaciones, etc)	Lider Comercial					
		Incursionar en entornos que puedan generar nuevas relaciones comerciales	Lider Comercial					
	Mantener los medios de promoción y publicidad de la empresa	Mantener actualizado el brochure, pagina WEB y redes sociales	Lider Comercial					
Ampliar portafolio de servicios	Identificar las necesidades del mercado	Implementar servicios de acuerdo con las necesidades del mercado	Lider Comercial					
Diseñar plan para exportación de servicios	Identificar oportunidades en el mercado internacional a través de nuestros clientes	Capacitación de personal en las normas aplicables al mercado objetivo	Lider Comercial					
		Explorar nuevos mercados	Lider Comercial					
		Buscar clientes nacionales que tengan presencia internacional	Lider Comercial					
Diseñar sistema de incentivos (emocionales) para motivar el cumplimiento de los objetivos	Diseñar evaluación de desempeño específica para el cargo y/o área	Definir evaluaciones de desempeño de acuerdo al rol que ejecuta dentro de la organización	Lider de Talento Humano					
	Evaluar resultado de indicadores de gestión	Definir rangos y metas de indicadores de gestión y divulgación de los resultados	Lider Talento Humano					
TERCER AÑO Sostener un crecimiento del IPC más el 3% en ventas	Mantener presencia constante de SITCOM en clientes estratégicos	Mediante un PM con perfil operativo y comercial	Lider Comercial - Lider Operativo					
	Buscar negocios en clientes estratégicos inactivos o nuevos	Gestionar comercialmente (contactar clientes potenciales, estar atento a licitaciones, etc)	Lider Comercial					
		Incursionar en entornos que puedan generar nuevas relaciones comerciales	Lider Comercial					
	Mantener los medios de promoción y publicidad de la empresa	Mantener actualizado el brochure, pagina WEB y redes sociales	Lider Comercial					
Desarrollar un programa de responsabilidad social y valor compartido hacia los colaboradores	Identificación de necesidades comunes de los colaboradores y sus familias	Implementar y desarrollar actividades con el grupo familiar de los colaboradores	Gerencias / Lider de TH					
Establecimiento de buenas practicas de Gobierno Corporativo	Implementación de buenas practicas de Gobierno Corporativo	Ubicar la asesoria y ejecutar el plan de trabajo definido	Gerencias					
Incursionar en el mercado internacional	Buscar negocios en clientes estratégicos que tengan presencia internacional	Capacitar personal idoneo para el manejo de proyectos en el exterior	Lider Talento Humano					
		Gestionar comercialmente (contactar clientes potenciales, estar atento a licitaciones, etc)	Lider Comercial					
		Incursionar en entornos que puedan generar nuevas relaciones comerciales	Lider Comercial					
Evaluar cumplimiento de normas internacionales que generen un valor agregado al servicio	Consultar que normas internacionales generen valor adicional a los servicios que presta la organización	Verificar si existe beneficio en alguna de ellas para implementarla	Lider de Calidad					

Ilustración 13: Preview de Anexo 1 (parte 2)

10.8. Mapa de planeación estratégica

Con el fin de ubicar las acciones a realizar y los efectos que las diferentes áreas y procesos ejercen sobre otros o sobre sí mismos, se elaboró el siguiente mapa de planeación estratégica que evidencia la interacción de los procesos y permite identificar los efectos que se generan por las deficiencias en las diferentes áreas o procesos de la organización.

Básicamente se desarrolló este mapa con dos propósitos; primero sensibilizar al personal de la empresa del impacto que tienen sus diferentes actividades dentro de la organización y como afectan otras áreas, actividades, procesos e incluso objetivos; segundo, para tener una referencia del avance

de las diferentes acciones a tomar con el fin de identificar como la organización se va acercando a sus metas propuestas.

El mapa está dividido en tres secciones identificadas, una por año, en la parte superior del documento. Hacia la derecha se encuentran los objetivos y metas a largo plazo (tres años), un desplazamiento hacia la izquierda documenta la situación en la cual se aspira se encuentre la organización el segundo año, como producto de los planes de acción tomados y preparada para llegar a la situación ideal planteada por los miembros de la organización quienes desde diferentes ángulos han participado en la construcción de las metas y objetivos.

En la parte central del mapa se encuentran los metas y objetivos a cumplir en el primer año de ejercicio, donde se destacan metas fundamentales para la sostenibilidad de la organización como son: la satisfacción del cliente y la rentabilidad, factores fundamentales para llevar a cabo los proyectos venideros los siguientes dos años.

Hacia la izquierda del mapa enmarcados en rectángulos están las acciones concretas a seguir y su impacto sobre los diferentes procesos para hacer eficiente la organización y conseguir los resultados esperados.

Existe una relación entre los diferentes objetivos enmarcados en óvalos y sus conectores de un color específico, los cuales pretenden identificar temas financieros (rojo), cliente (azul) expansión verde), responsabilidad social (amarillo), gestión ambiental (morado) y gobierno corporativo (carmín).

Para las acciones a desarrollar enmarcadas en rectángulos los colores de los conectores tan solo pretenden generar un contraste para facilitar la identificación que existe en la relación entre las diversas acciones.

El mapa se puede ver en detalle en el anexo 2.

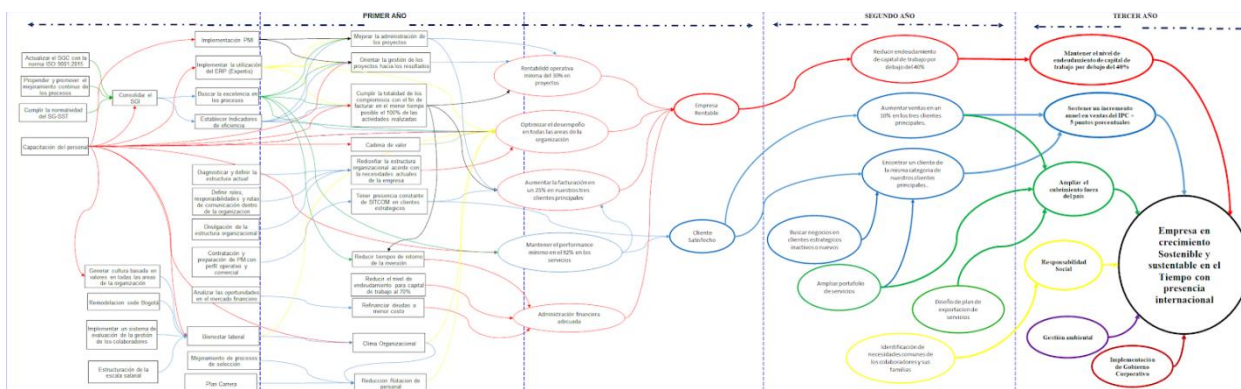


Ilustración 14: Preview anexo 2

11 Conclusiones

El desarrollo de la consultoría ha dejado importantes enseñanzas en la organización, ha evidenciado falencias fundamentales y presenta un camino que permitirá a la organización ser exitosa, siempre que se desarrollen los planes establecidos y las condiciones externas se presenten adecuadamente.

Ha sido fundamental para la organización aprender a entender la importancia de la integración de sus áreas trabajando desde la óptica de procesos, siendo estos monitoreados y afinados permanentemente en ejercicio de mejora continua, entendiendo que el mercado y la competencia no dan respiro a la evolución de las organizaciones.

Los análisis de la organización, su entorno y de Porter generan conclusiones determinantes como las siguientes:

- Los servicios deben ser prestados de modo altamente eficiente y calidad óptima para reducir al mínimo los reprocesos ya que de lo contrario se verá comprometida la utilidad de la operación.
- La consolidación como aliados estratégicos es el objetivo, ya que esta condición cerrará en buena medida las puertas a competidores emergentes inexpertos, los cuales en su afán de ingresar al negocio lo hacen con bajos precios y en la gran mayoría de los casos deben retirarse antes de un año por inviabilidad del negocio generando perjuicios propios, al cliente y a las empresas con experiencia como SITCOM SAS.
- Es fundamental la capacitación permanente en el manejo de nuevas tecnologías para permanecer en el mercado y no perder el nivel de competitividad de la organización.

El concepto de planeación debe ser apropiado por los diferentes procesos de la empresa, con el objetivo de sacar adelante sus proyectos de manera eficiente a todo nivel, de manera tal que conviertan la empresa en una organización competitiva, que a la final serán la base de uno de los objetivos fundamentales desarrollados en la consultoría: la sostenibilidad.

12 Recomendaciones

Considerando el ejercicio realizado, los hallazgos encontrados y las conclusiones obtenidas se generan las siguientes recomendaciones:

- Realizar de manera oportuna los seguimientos de los avances de las diferentes actividades.
- Considerar la flexibilidad de la planeación estratégica, para que de manera continua se esté ajustando la dirección del proceso con las necesidades de la empresa teniendo en cuenta el entorno.

- Revisión general del ejercicio, para realizar los ajustes que se evidencien e iniciar la programación del segundo año de planeación estratégica, esta se debe ejecutar como ya se ha mencionado hacia el mes de septiembre de 2.018
- Para continuar con el proceso y llevar a la organización a una administración mucho más eficiente, es importante la implementación de Balance Score Card para monitorear de manera práctica el desempeño de la empresa.
- Mantener el concepto de una planeación estratégica que integre a la organización en general a todo nivel.

13 Bibliografía

Ackoff, R. (1970). En *A concept of corporate planning* (pág. 32). New York: Wiley.

Amaya, J. (2005). *Gerencia: planeacion & estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomas de Aquino.

Armijo. (2011). *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*.
Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Bryson, J. (1988). En *A strategic planning process for public and non-profit organizations* (pág. 512).
Michigan: Jossey-Bass Publishers.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (22 de 10 de 2017). *Camara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Recuperado el 07 de 04 de 2018, de
<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Conceptosbasicosplaneacionestrategica.aspx>

Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Mc Graw Hill.

Definicion.de. (04 de 01 de 2013). *Definicion.de*. Recuperado el 07 de 04 de 2018, de
<https://definicion.de/planeacion-estrategica/>

ISOTools. (21 de 06 de 2016). *ISOTools*. Recuperado el 07 de 04 de 2018, de
<https://www.isotools.com.co/pasos-para-elaborar-un-proceso-de-planeacion-estrategica/>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
Ejercicio de Planeación Estratégica en SITCOM SAS		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Valderrama Ardila	Daniel Fernando	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Ferreira Rodríguez	José Iván Eduardo	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
	Pregrado	
	Especialización	X
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2.018	
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Planeación estratégica	Strategic planning	
Objetivos estratégicos	Strategics goals	
Objetivos empresariales	Business goals	
Análisis DOFA	SWOT Analysis	
Las 5 Fuerzas de Porter	Porter's five forces analysis	
Competitividad	Competition	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>El ejercicio de planeación estratégica desarrollado para SITCOM SAS parte de la necesidad de la empresa de tener una hoja de ruta para los próximos años que genere sostenibilidad y permanencia en el tiempo de la organización.</p> <p>El documento ubica de manera rápida al lector en cuanto al tipo de organización y su problemática actual, como se toma la determinación de realizar un ejercicio de planeación estratégica, siguiendo la metodología combinada de dos autores (Chiavenato y Amaya) y realizando el ejercicio de manera práctica y gráfica para finalmente llegar a conclusiones de mucha relevancia.</p> <p>El ejercicio evidencia falencias importantes de la empresa y establece una hoja de ruta con un camino definido por los integrantes de todos los niveles, áreas y procesos de la organización.</p> <p>Quedan finalmente planteados los mecanismos para realizar el seguimiento por parte de los directivos de la empresa, punto importante para llevar a la empresa a un resurgimiento exitoso.</p>		

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

El suscrito

Daniel Fernando Valderrama Ardila con C.C. N° 79.305.423

actuando en calidad de autor del trabajo de grado, que lleva por título:

Ejercicio de planeación estratégica en SITCOM SAS

elaborada para efectos de optar por el título, de

Especialista en Alta Gerencia

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.


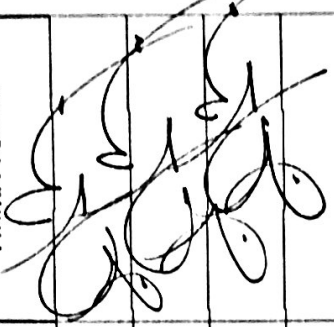
Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2.018 del mes Abril a los 6 días.


FIRMA

Firma



C.C. 79.305.423

 Unipresarial <small>UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA</small>		FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS			
		ASISTENCIA ASESORIAS TRABAJOS DE GRADO			
NOMBRES Y APELLIDOS ESTUDIANTES		1. Daniel Fernando Valderrama Ardila		PROGRAMA	
		2.		Alta Gerencia	
FECHA	HORA DE INICIO	HORA FINALIZACIÓN	TEMAS DE ASESORIA	OBSERVACIONES	FIRMA TUTOR
23-Mar-18	7:15 p.m.	9:30 p.m.	Revisión y observaciones		
04-Abr-18	7:15 p.m.	9:00 p.m.	Seguimiento y correcciones		
07-Abr-18	7:30 p.m.	7:45 p.m.	Revisión final		
NOMBRE DOCENTE		JOSÉ MANUEL E. FERRER R		CC	13507.576

 Unlempresarial <small>PLAN DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE</small>	FORMATO DE APROBACIÓN POR PARTE DEL ASESOR DE TRABAJO	DAE
--	--	------------

Señores
Vicerrectoría
UNEMPRESARIAL

Por medio de la presente, en mi condición de tutor temático metodológico manifesté mi conocimiento y aprobación la siguiente opción de grado:

Título:	Ejercicio de planeación estratégica en SITCOM SAS
Concepto:	APROBADO

Realizado bajo la opción de grado:

Consultoría	Misión Empresarial	Plan de Negocio
X		

Elaborado por el (los) estudiante (s):

Nombre	Programa	Promoción	Código estudiante
Daniel Fernando Valderrama Ardila	Alta Gerencia	XVI	100010224

Donde se garantiza su pertinencia, contenido y calidad; también se confirma que cumple con el **Régimen de Propiedad Intelectual** y que este no atenta contra los derechos de autor de terceros, de acuerdo al análisis anti plagio que he efectuado.

Agradezco su atención.

Cordialmente,

JOSE IVAN ENRIQUE FERRERA RODRIGUEZ

Nombre del tutor

Firma

Número de
identificación

13'507.576

